

第七章

台港兩地工作者之工作壓力歷程——工作動機及因應策略之調節作用

林惠彥、陸洛、蕭愛鈴、吳珮瑀

一、緒論

工作壓力對個人適應與組織績效的影響甚鉅，然既有之壓力理論與研究大部分乃在歐美等西方工業化國家完成，例如壓力互動理論（transactional theory of stress）（Lazarus & Folkman, 1984）與「工作要求－資源模式」（job demand-resource model, JD-R model）（Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003）。故此，早期的華人壓力研究多援引西方壓力理論為基礎，使用西方發展的工具來測量。然若將西方學者發展的概念與測量工具移植至華人文化脈絡下使用，可能缺乏構念效度與文化敏感度。晚近，學者開始關注工作情境中的文化差異，研究發現華人確實存在不同於西方獨特的因應策略（Siu, Spector & Cooper, 2006; Spector, Sanchez, Siu, Salgado & Ma, 2004），如：華人面對工作壓力時，相較於西方工作者較少使用問題取向的因應策略，而傾向透過人際關係與情感導向的調整策略來因應壓力（Siu et al., 2006; Weisz,

Rothbaum & Blackburn, 1984)。由此可見，早先以西方為研究情境的壓力因應策略顯然不可完全移植至華人文化（Cooper, Dewe & O'Driscoll, 2001; Xie, 1996）。故此，諸多學者開始關注華人的壓力因應策略與其適應後果之關聯（Lu, Cooper, Kao & Zhou, 2003; Siu & Cooper, 1998），這樣以華人為主體的研究一則可以豐富壓力的相關理論內涵，再則也可為華人企業管理提供實務規劃之參考。故本研究的目的之一，亦即依循以華人為主體的研究脈絡，深究西方工作壓力相關理論在華人情境之適用性。

在工作壓力理論中，Bakker與Demerouti（2003）整合了相關理論，提出「工作要求－資源模式」（JD-R model），以廣義的工作要求與工作資源來檢視工作壓力對工作者之影響機制，並累積諸多西方實徵研究作為佐證，確認了工作要求對員工健康之影響與工作資源對員工動機之助益。然在JD-R模式並未能解釋個人對壓力歷程的差異性反應，亦即缺乏對調節因子之探討，故本研究目的之二，即是以自我決定理論（self-determination theory, SDT）（Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2002）與壓力互動理論（Lazarus & Folkman, 1984）作為理論起點，探討工作動機與華人因應策略對工作壓力與工作後果之調節作用。

二、文獻回顧

（一）工作資源缺乏在JD-R模式中的意涵

晚近西方組織行為領域學者對工作壓力研究的焦點之一在於探究工作特性（job characteristics）對工作者之影響（Wrzesniewski & Dutton, 2001），例如工作要求（job demands）、工作自主性（job autonomy）、績效回饋（performance feedback）等。Bakker等學者（2003）整合了工作壓力的理論與研究，提出了「工作要求－資源模式」（JD-R model），將工作情境分為工作要求與工作資源，細究工作要求與工作資源對員工的影響。工作要求包含了生理上、心理上等要求員工的投入，例如專業技能、工作負荷與情緒投入等；工作資源則是來自於工作或組織的資源，包含了實體資源與心理資源，例如工作場域中有助於工作目標達成的實體設備、工作自主性及主管對績效表現的回饋等。

JD-R模式針對來自工作的要求與資源提出一個雙重路徑：工作要求會透過情緒耗竭（burnout）損害工作者的身、心健康；而工作資源則透過引發動機而激勵工作者的工作感受與表現，例如提高員工的組織承諾、工作滿意與工作績效（Bakker & Demerouti, 2007）。其後，陸續有學者藉由實徵研究來檢驗此雙重作用，相關研究結果均支持該模式之觀點：工作要求會提高員工的情緒耗竭與壓力感受，並影響其身、心健康（Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007; Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008）；而工作資源確實與工作滿意、組織公民行為及工作績效有正向關聯（Aube, Rousseau & Morin, 2007; van Prooijen, 2009）。晚近一個跨時三年的縱貫性研究亦有相同的發現：工作要求（工作時間要求與工作負荷）會提高工作者的長期壓力感

受，而工作資源（工作自主與程序公平）則可提高工作者的組織承諾（Boyd, Bakker, Pignata, Winefield, Gillespie & Stough, 2011）。

綜上所述，有鑑於諸多研究均聚焦在探究工作資源對工作者的正向作用，如：工作資源對員工的工作績效之激勵作用，鮮少有研究細究在缺乏工作資源的情境下對員工是否存在負面影響。在工作場域中，組織未能提供工作者執行工作以達成目標所必須的資源，例如缺乏必要設備、缺乏可遵循之程序、缺乏自主等（Deci, Eghrari, Patrick & Leone, 1994; Reeve, 2002），亦稱為工作限制（work constraints）。來自工作場域最主要的限制可分為自主與結構（Ntoumanis, Edunds & Duda, 2009），前者指員工未能擁有對自身工作的決策權，例如組織未授權員工在特定的業務範圍中有裁量權，導致員工無法在工作中有權做決定；後者則是指組織未能提供協助員工達成工作目標的輔助性資源，例如未能提供績效回饋資訊，導致員工無法了解工作執行的結果。晚近已有研究發現，工作者如何評估壓力源，對壓力適應的結果有極關鍵的影響（LePine, Podsakoff & LePine, 2005）。具體而言，工作者若將壓力源視為阻礙或限制，則會減弱工作滿意與工作績效，對適應結果有負向影響。工作限制即為JD-R模式中工作資源的缺乏，亦是員工認知為阻礙性的壓力源（LePine et al., 2005），是此，本研究欲檢驗缺乏工作資源與員工的態度及行為之關聯。在態度指標部分，以組織行為領域最為關注的工作滿意作為結果變項；行為指標則以企業管理最關鍵的工作績效做為結果變項。

依Nikos（2009）等人之建議，本研究將工作限制分為缺乏自主與缺乏結構，以檢視在缺乏工作資源的情況下，對員工的工作態度與行為之影響，據此具體假設：

H1：工作限制（缺乏自主、缺乏結構）與工作滿意為負向關聯

H2：工作限制（缺乏自主、缺乏結構）與工作績效為負向關聯

（二）工作限制與工作後果關聯之調節因子

1. 工作動機的調節作用

JD-R模式自提出後已累積眾多實徵證據，顯示工作要求與工作資源會產生不同的影響。然學者對此一模式的批評主要有二：第一是該模式過於簡化工作情境，以二分法來看待工作要求與資源，未能捕捉到現實情境的複雜度。其次，JD-R模式並未能解釋在壓力歷程中的個別差異，亦即儘管面對相同的壓力源，並非所有人都會產生相同的壓力反應，換言之，JD-R模式之主要限制為缺乏對調節因子之探討。壓力研究中的調節作用一直是學者關注的焦點，回顧工作壓力文獻，壓力的調節因子可分為個人特質與情境因素兩大類。個人特質包含人格特質、個人動機與行為傾向等；情境因素則來自工作情境或社會與家庭等情境，例如組織提供的家庭友善政策、家人的社會支持等。其中人格特質與情境因素已累積諸多文獻（Folkman, 1997; Jerusalem & Schwar-

zer, 1992; Stein, Folkman, Trabasso & Christopher-Richards, 1997) , 然對個人動機與行為傾向之研究尚少, 據此, 本研究欲以自我決定理論與壓力互動理論作為理論起點, 分別細究個人工作動機與壓力因應策略在壓力歷程中的調節作用。

Lazarus與Folkman (1984) 提出了壓力互動理論, 主張壓力是在個體和環境不斷互動的過程中, 產生的一種複雜的動態系統, 採用的是個人與環境適配 (Person-Environment Fit) 觀點, 關注的焦點是個體面對壓力的全部歷程, 對壓力歷程的解釋更為完整, 亦更突顯個體在壓力歷程中的主動角色, 藉以解釋壓力歷程中所存在的個別差異現象。亦即壓力是一種具有個別性的現象, 是個體經歷評估壓力源後產生的獨特解讀, 個體會依據所擁有的內、外在資源, 例如個人能力與社會支持, 對壓力源產生不同的評估, 並評估採用何種因應策略, 而導致個人化的壓力歷程 (陸洛, 1997)。Lazarus與Folkman (1984) 認為在個體與壓力互動歷程中, 動機所扮演的角色相當關鍵, 個體所持之動機差異極可能造成相異之反應, 引發不同的壓力反應歷程。回到工作壓力的情境下, 工作動機係指個體在工作中願意付出努力之程度與所欲追求之目標 (Robbins, 1993), 以下將回顧工作動機之相關理論, 進而推導出工作動機在壓力歷程中可能產生之調節作用。

學者最初對工作動機的好奇源於「員工想要從工作中得到什麼」, Herzberg (1959) 提出了工作動機兩因子理論: 保健因子與激勵因子, 前者為工作者所追求的外在動機, 即個體渴求基本需求的滿足, 一旦缺乏保健因子則會造成工作者的不滿足; 後者

則為內在動機，是個體追求自我實現的需求，激勵因子能帶給工作者滿意的感受。其後，眾多學者對工作動機之分類，均可大致分為工具性的外在動機，性質與保健因子相近，與目的性的內在動機，性質近於激勵因子（Rokeach, 1973）。個體的行為深受動機所左右，Deci與Ryan（1985）提出了自我決定理論，他們認為動機是一種連續性的概念，從無動機到外在動機，進而內化至內在動機驅使個體產生不同的目標追求行為。回到工作情境中，外在動機即是工作者受到外部規範、社會情境限制或物質獎酬所引導，進而誘發行為（Williams, Grow, Freedman, Ryan & Deci, 1996）；內在動機則是來自個體內在的心理需求，自發性地追尋學習、成長需求的滿足與愉悅的正向感受（Grolnick & Ryan, 1987; Ryan, Rigby & King, 1993）。

晚近一篇回顧工作壓力的統合研究中發現：並非所有壓力源對工作者的工作態度與行為都有相同的影響（LePine et al., 2005）。若工作者將壓力源視為阻礙與限制，則對工作績效有負面影響；反之，工作者若將其視為挑戰，則與工作績效為正向關聯。換言之，個體對壓力源的解讀具有調節作用，相同的壓力源極可能對工作者造成不同的影響。然如何解讀壓力源則受到個人的工作動機所影響（LePine et al., 2005）。依據工作動機相關理論，我們可將工作動機分為內在動機與外在動機：對內在動機較強的工作者而言，工作的價值在於追求成長與自我實現，然工作限制中的缺乏自主與缺乏結構則會讓工作者無法掌控自己的工作，且組織未能提供達成任務所需之設備或支援，員工很可能將

缺乏自主和缺乏結構視為阻礙工作目標達成之障礙，進而加劇工作限制與工作後果之負向關聯。反觀對外在在工作動機較強的工作者，工作的目的是工具性的，亦即追求物質需求之滿足與他人的讚賞肯定，相較之下，在外在動機的引導下員工較不渴求在工作中具有決策權與掌控感，因而工作缺乏自主與缺乏結構，對工作者所產生的影響可能較小，故缺乏自主與缺乏結構所產生的負面衝擊可能較小。稍早，Lu（1999）曾以台灣員工為樣本，檢驗過內、外在動機在工作壓力歷程中可能的調節作用，確實發現當員工的外在動機高時（含高薪、保障、升遷、工作條件及社會地位），工作負荷的壓力會造成較多的身心症狀；而當員工追求較高的內在動機時（含工作有趣、被肯定、掌控感、成長、溫暖的人際關係），工作缺乏自主性的壓力會造成較多的焦慮症狀。這項罕見以華人為樣本的研究雖未發現工作動機在工作態度上的調節作用，也未探討其對工作績效的影響，卻首次證實內、外在在工作動機不僅是工作壓力歷程中的調節因子，還會分別作用於不同的壓力源—壓力後果之關係上，並能回應前述的理論觀點。本研究則將進一步檢視工作動機在壓力源—工作滿足，及壓力源—工作績效兩項關聯上的調節作用，亦使用異質性更大的華人樣本，承前，我們推論工作動機的調節機制如下：

H3：工作動機可調節工作限制與工作後果之間的關聯

H3a：內在動機會強化工作限制與工作滿足及工作績效之間的負向關聯

H3b：外在動機會減弱工作限制與工作滿足及工作績效之間

的負向關聯

2. 因應策略的調節作用

在壓力歷程中，除內在信念資源（如人格、動機等）外，個體顯現於外的因應策略對壓力適應後果亦有關鍵性影響（Oakland & Ostell, 1996）。Lazarus與Folkman（1984）認為在壓力情境中，個人在認知、情緒與行為上所用的各種策略，只要是用以減緩壓力感受，皆可稱為因應努力，並進一步將因應努力分為「問題解決取向」與「情緒處理取向」兩類。前者係指個人的努力焦點在於確認問題，訂定可行的、適當的目標，企圖解決問題；後者則是以降低焦慮的方式來控制壓力，例如尋求他人情感支持來降低壓力感受。然現有文獻對因應策略本質的了解仍相當有限（O'Driscoll & Cooper, 1994, 1996）。累積的研究顯示因應策略與壓力源及壓力感受之關聯仍未被明確釐清，學者們對因應策略的作用機制尚缺乏全面了解（Erera-Weatherley, 1996）。因應策略的定義大略可分為兩類：情境相關的歷程與個人特質相關的行為風格。前者以壓力互動理論（Lazarus & Folkman, 1984）為代表，持此觀點的學者認為因應策略是有其情境特異性的，在評估壓力源後個體依據其認知與資源等，針對此一情境的壓力源決定採用特定的因應行為，此類學者關注的是壓力歷程（Dewe & Guest, 1990）；後者則以人格特質研究為基礎，持特質觀點的學者將因應策略視為相對穩定的行為風格，認為特定的人格特質或風格傾向會使個體偏好某些特定的因應策略（Stone, Greenberg,

Kennedy-Moore & Newman, 1991)。

因應策略是行為歷程抑或是因應風格的爭論，一直受到諸多學者的關注。Trenberth、Dewe及Walkey（1996）認為因應策略的內涵應與其作用機制相對應，若將因應視為行為歷程，則因應策略是一個中介因素，即個體針對特定的壓力源進行評估，依評估結果產生特定的行為歷程，導致壓力適應後果；反之，若將因應視為特質傾向，則因應策略為一調節因素，即個體的因應策略會偏向特定風格，並可能調節壓力與後果之關聯，這樣的主張亦與實徵研究的結果相符（Parkes, 1994）。然而，在華人文化下將因應策略視為調節變項的研究卻是寥寥無幾，Siu、Spector與Cooper（2006）率先以大中華地區全職工作者為研究對象，在北京、香港與台灣三地進行抽樣，以工作壓力為脈絡採用開放式訪談與量化問卷，輔以探索性與驗證性因素分析，發展出具有效度之「華人因應策略量表」，包含四種工作壓力的因應策略：嗜好休閒、社會支持、積極行動及消極順應。他們更進一步發現嗜好休閒、社會支持、積極行動與工作滿足為正向關聯，且與心理適應之生理和行為症狀為負向關聯；消極順應則與工作滿足為負向關聯，與生理和行為症狀為正向關聯。綜上所述，在不同文化脈絡下，個體對壓力的因應策略確有差異，而不同的因應策略對壓力適應後果亦具有不同的作用。晚近學者更發現：這些華人因應策略不僅與工作態度及身心適應有關，還可進一步預測員工實質的工作表現（Lu, Kao, Siu & Lu, 2010）。具體而言，正向的因應行為，如嗜好休閒、社會支持、積極行動能預測良好的工作表

現，但負向的因應行為，即消極順應則與工作表現呈負向關聯。唯，這些研究都僅關注因應策略之主效果，而未檢視其調節效果。

在此基礎上，本研究將因應策略視為壓力歷程中的調節變項，探討工作限制與工作後果之關聯中因應策略的影響，觀察在華人工作者中因應策略是否具有調節作用。本研究的目的之一在於使用華人因應策略量表工具與西方壓力研究進行對話，在華人職場的脈絡下了解因應策略對壓力適應結果的調節作用，有鑑於此，本研究將因應策略視為具有特定個人風格傾向的調節因素，亦即在測量上使用一般性情境測量，而非測量特定壓力源或壓力事件下個體所採用的特定因應行為，循此推論本研究假設：

H4：華人因應策略會調節工作限制與工作滿足及工作績效之關聯

H4a：嗜好休閒、社會支持及積極行動會削弱工作限制與工作滿足及工作績效的負向關聯

H4b：消極順應會增強工作限制與工作滿足及工作績效的負向關聯

三、研究方法

（一）研究對象

本研究以香港與台灣地區全職工作者為樣本，進行結構性問

卷的施測。為力求樣本之異質性，盡量選取不同行業、不同組織、不同管理位階、不同專業背景、不同年齡之受訪者。香港樣本採取多階段群聚隨機抽樣（multistage cluster random sampling），使用香港特別行政區統計局的資料，先隨機抽出全港2%的企業，即名單上每隔五十個企業選一個，再由入選公司中抽取其中25%的員工進行問卷調查。總計共發出324份問卷，回收324份有效問卷，有效回收率為100%。台灣樣本則因隨機抽樣困難，故採取便利取樣。研究者透過人際網絡、大學在職進修工作者、及企業人資部門主管，總計共發出520份問卷，回收306份有效問卷，有效回收率為60%。

香港樣本的男性與女性比例為40.70%：59.30%，平均年齡為32.07歲，標準差為9.40。在婚姻狀況方面，已婚或同居者佔41.60%；未婚者、分居、離婚或鰥寡者則佔58.40%。在職位方面，非主管佔6.50%；主管（包括低階、中階、高階與決策主管）佔93.50%；平均年資為6.27年，標準差為6.12。台灣樣本的男性與女性比例為43.90%：56.10%，平均年齡為32.85歲，標準差為6.65。在婚姻狀況方面，已婚或同居者佔56.60%；未婚者、分居、離婚或鰥寡者則佔43.40%。在職位方面，非主管佔17.00%；主管佔83.00%；平均年資為6.31年，標準差為6.31。

（二）研究工具

本研究編製結構性問卷以收集資料，主要變項有：「缺乏結

構」、「缺乏自主」、「工作動機」、「華人因應策略」、「工作滿意」、「工作績效」等六項。另外，也收集人口學 / 工作變項的資料，包含性別、年齡、婚姻狀態、工作年資、職階等。量表的選擇除考慮量表所測之構念內涵與本研究所設定之理論意涵的適配性，也考慮量表在前人研究中已建立之信效度，及其在華人文化中的適用性。

1. 缺乏結構

採用Spector與Jex（1998）編製的量表，測量個人主觀感受在工作上缺乏結構情形發生的頻率。共11題，問項如「在工作上，你隔多長時間會感到工作難以完成或無法完成，是因為缺乏設備和支持」，以六點量尺（1表示從不或每個月少於一次，6表示每天數次）衡量。得分愈高表示缺乏結構的感受愈高。在本研究中，香港樣本的內部一致性信度為0.94，台灣樣本的內部一致性信度為0.93。

2. 缺乏自主

採用Hackman與Oldham（1975）編製的量表，測量個人主觀感受在工作上缺乏自主情形發生的頻率。共3題，問項如「我在工作上有相當大的自由度及獨立性」（反向題）、「我在工作上能把個人的想法和判斷付諸實施」（反向題），以六點量尺（1表示從不或每個月少於一次，6表示每天數次）衡量。得分愈高表示缺乏結構的感受愈高。在本研究中，香港與台灣樣本的內

部一致性信度分別為0.85、0.87。

3. 工作動機

採用Hui（1992）發展的工作動機量表，從中選取兩個構面：外在動機－安全與內在動機－成長，共8題。外在（安全）動機問項如「有良好的雇用保障」、「有良好的福利」；內在（成長）動機問項如「有挑戰性的任務，做的時候有個人成就感」、「實現自己理想」。以六點量尺（1表示不重要，6表示絕對重要）衡量，得分愈高表示該類工作動機愈高。在本研究中，香港樣本的內在動機與外在動機的內部一致性信度分別為0.73、0.78，台灣樣本的內在動機與外在動機的內部一致性信度分別為0.84、0.81。

4. 華人因應策略

為補足現有壓力研究對華人文化因應策略的知識缺口，本研究採用以華人為研究對象所發展的工作壓力因應策略量表（Siu et al., 2006）。共13題，包含四種因應策略：嗜好休閒、社會支持、積極行動及消極順應。嗜好休閒：共2題，問項如「做運動」；社會支持：共2題，問項如「與同事多溝通」；積極行動：共4題，問項如「用額外時間完成工作」；消極順應：共5題，問項如「無能為力，只好接受事實」。以Likert六點量尺（1 = 從不使用，6 = 頻頻使用）衡量，分數愈高表示使用該因應策略的頻率愈高。在本研究中，香港樣本的內部一致性信度分別為

0.72、0.62、0.70及0.88，台灣樣本的內部一致性信度分別為0.69、0.78、0.77及0.88。

5. 工作滿意

取自「密西根組織評鑑問卷」(Michigan Organizational Assessment Questionnaire) (Cammann, Fichman, Jenkins & Klesh, 1979)，共計3題，問項有「整體而言，我喜歡在這裡工作」、「整體而言，我滿意我的工作」和「整體而言，我不喜歡我的工作」(反向題)。以五點尺度(1表示從未如此，5表示總是如此)衡量，反向題經反向計分後加總，分數愈高表示工作滿足愈高。在本研究中，香港樣本的內部一致性信度為0.63，台灣樣本的內部一致性信度為0.83。

6. 工作績效

本研究採Viswesvaran、Ones與Schmidt (1996)所編製的工作績效量表，編製的原則是採用工作績效廣義性的內涵，並囊括了企業實務中最為重視的五項績效指標，共計5題。分別為產出指標，如：「工作數量」及「工作質量」；行為指標，如：「出勤率」及「同儕關係」；以及技能指標的「專業知識」，共五個向度，採Likert六點量尺(1 = 很差，6 = 優良)測量，分數愈高代表工作績效愈高。在本研究中，香港樣本的內部一致性信度為0.78，台灣樣本的內部一致性信度為0.80。

（三）驗證性因素分析與共同方法變異之檢測

本研究進行假設驗證前，先針對十個研究變項（缺乏自主、缺乏結構、內在動機、外在動機、四種華人因應策略、工作滿意及工作績效）進行驗證性因素分析（confirmatory factor analysis, CFA），以檢視各研究構面的建構效度。研究模式的適配度指標為： $\chi^2 = 2341.71$ ， $df = 815$ ， $GFI = 0.85$ ， $CFI = 0.89$ ， $RMSEA = 0.08$ 。雖RMSEA數值略大於0.05，但尚在可接受的範圍內，研究模式的整體適配度達可接受之標準（Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2003），且模式中所有因素負荷量的檢定結果皆達0.001的顯著水準，表示同一因素下的測量題目，皆能有效反映同一構念。另外，我們對十個構面間的區別效度（discriminant validity）採用卡方差異檢定（chi-square difference test）進行考核。分別就兩兩構面比較未限定與限定（將兩構面的相關設定為1）模式的卡方值是否達顯著差異（Anderson & Gerbing, 1988）。結果顯示卡方差異檢定皆達到統計上的顯著性（卡方差異由7.6到196.4），顯示研究模式中各構念間具有區別效度。

由於本研究主要測量個人主觀知覺的工作限制與工作後果的態度及行為，因此，所有變項的測量都由同一受試者填答。但為避免單一受試者作答所導致的共同方法變異（common method variance），我們依據Podsakoff與Organ（1986）的建議，採用Harman氏單一因子檢定法測試。此法乃投入所有題項一起進行探索性因素分析（EFA），在未轉軸情況下無法得出一綜合

(general) 因子，則或可證明共同方法變異造成之偏誤小。結果發現，在投入所有題項後得出十個因素，共解釋了67.23%的變異量，而由第一因素解釋的變異量僅為21.55%，參考彭台光、高月慈及林鈺琴（2006）等人的研究，第一因素解釋的變異量如未大於50%時，可顯示由共同方法變異造成的問題應不嚴重。為求謹慎，我們再依照Podsakoff等學者（Podsakoff et al., 2003）之建議，採用潛在變數測量法進行測試，分別進行單一構面模式（創造一個新的潛在變數並設定所有的題目都落在此潛在變數上）、三構面模式（結合缺乏自主與缺乏結構為一構面、結合工作動機與華人因應策略為一構面、結合工作滿意與工作績效為一構面）、四構面模式（結合缺乏自主與缺乏結構為一構面、工作動機、華人因應策略、結合工作滿意與工作績效為一構面等四個構面），及本研究模式的巢套分析。單一構面模式（ $\chi^2 = 9030.07$ ， $df = 860$ ， $GFI = 0.45$ ， $CFI = 0.40$ ， $RMSEA = 0.13$ ）、三構面模式（ $\chi^2 = 6642.63$ ， $df = 816$ ， $GFI = 0.60$ ， $CFI = 0.56$ ， $RMSEA = 0.11$ ）、四構面模式（ $\chi^2 = 5501.87$ ， $df = 854$ ， $GFI = 0.64$ ， $CFI = 0.66$ ， $RMSEA = 0.10$ ）皆低於可接受水準，而本研究模式適配度指標為： $\chi^2 = 2341.71$ ， $df = 815$ ， $GFI = 0.85$ ， $CFI = 0.89$ ， $RMSEA = 0.08$ 。根據上述分析可發現本研究模式為四者中的最佳模式，所測得的變項並未聚合成一個潛在構念，可視為彼此獨立、可區分的構念，故共同來源偏誤的問題在本研究中可能不嚴重。

（四）測量衡等性之檢測

在進行跨文化比較時，測量衡等性是進行資料分析時首要處理的問題。本研究在進行跨文化資料蒐集前，已依據Jones、Lee、Phillips、Zhang及Jaceldo（2001）之建議，針對量尺對等、語意性對等與概念性對等進行處理（Jones, Lee, Phillips, Zhang & Jaceldo, 2001）。此外，本研究依據Cheung與Rensvold（2002）的建議，採取多群組驗證性因素分析方法（Multigroup Confirmatory Factor Analysis, 簡稱MGCFA），進行群組間模式不變性檢驗，結果詳見表1。除了比較各群組於受限及未受限測量模式之卡方統計量差異值之外，Cheung與Rensvold（2002）認為卡方統計量差異值容易受樣本數量大小而影響，故為了確認本研究模型之多群組不變性結果的穩定性，還可考量受限與未受限模式於其他適配指標的差異，如 ΔGFI 或 ΔCFI 。如表1，我們發現 ΔGFI 數值為0，而 ΔCFI 的數值亦為0，未符合多群組不變性的標準（ $\Delta GFI > 0$; $\Delta CFI \leq -0.01$ ）（Cheung & Rensvold, 2002）。

然細究本研究主要測量變項多為態度變項，且態度變項容易隨著文化差異而有不同的反應方式，故該群組間的測量差異到底

表1：跨文化群組測量模式不變性之統計模式摘要

模式	$\chi^2_{(df)}$	GFI	ΔGFI	RMSEA	CFI	ΔCFI
未受限模式	3504.53(1630)***	.79		.04	.86	
受限模式	65.19(33)**	.79	.00	.04	.86	.00

註：*** $p < 0.001$

是來自群體文化或測量品質方面的問題，仍有待進一步確認。然前文以總樣本進行驗證性因素分析後，發現整體測量模式結果達可接受標準。且，本研究旨在探討台港兩地工作者之工作壓力歷程，為了解台灣與香港的樣本在主要研究變數上有無差異，我們以單因子變異數分析（One-Way ANOVA）後發現，香港工作者感受到的工作限制（缺乏自主與缺乏結構）較高；工作動機方面：台灣工作者無論是內在動機或外在動機都較高；而因應策略方面：「積極行動」因應策略在台灣樣本的使用度較高，而「消極順應」則在香港樣本的使用度較高。結果詳見表2。是故，後續的統計分析中，我們將「地區」作為控制變項。

表2：兩地樣本資料 t 檢定

變數	1. 香港 (N = 324)			2. 台灣 (N = 306)			t value
	M	SD	α	M	SD	α	
缺乏自主	9.31	3.20	.85	8.11	2.99	.87	4.88***
缺乏結構	31.64	12.57	.94	23.39	10.70	.93	8.85***
內在動機	16.94	3.25	.73	18.82	3.16	.84	-7.33***
外在動機	18.44	3.18	.78	19.68	2.77	.81	-5.27***
嗜好休閒	7.43	2.22	.72	7.62	2.05	.69	-1.07
社會支持	8.27	1.74	.62	8.42	1.75	.78	-1.08
積極行動	17.35	2.83	.70	18.57	2.74	.77	-5.48***
消極順應	17.35	5.27	.88	14.62	4.98	.88	6.66***
工作滿意	11.98	2.65	.63	12.72	2.99	.83	-3.26**
工作績效	23.04	3.33	.78	23.16	3.23	.80	-0.47

註：** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

四、研究結果

（一）相關分析

為確認主要研究變項間的相關形式（correlation pattern）在台港兩地樣本中是否一致，我們先分別在台灣與香港樣本中進行主要變項的相關分析，相關呈現於表3及表4。結果顯示，在台灣與香港樣本中，首先在工作限制方面：缺乏結構與工作滿意及工作績效均為負相關。其次，內在動機、外在動機與工作績效有顯著正相關，代表內在工作動機或外在動機高者，有較高的工作績效表現。接著在華人因應策略方面：正向因應行為大都與工作滿足及工作績效呈正相關，而負向因應行為則與工作績效呈負相關。整體而言，研究變項間的相關形式在兩地樣本中十分相似，為增強統計檢測力，故後續採用合併資料進行假設檢驗，合併樣本的相關分析結果詳見表5。

（二）假設檢驗

所謂「調節作用」是指某一量性（如因應行為的使用程度）或質性（如性別）的變項，影響了自變項與依變項間關聯的方向和 / 或強度（陸洛，1997）。我們根據Baron與Kenny（1986）所建議的階層式「調節性迴歸」（moderated regression）程序來檢驗調節變項的作用。為檢驗工作動機對工作限制與工作後果間關

表3：台灣樣本主要變數相關分析（N = 306）

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 缺乏自主	1									
2 缺乏結構	.39***	1								
3 內在動機	-.22***	.05	1							
4 外在動機	-.22***	-.06	.54***	1						
5 嗜好休閒	-.11	-.06	.10	.05	1					
6 社會支持	-.29***	-.14*	.15*	.13*	.16**	1				
7 積極行動	-.30***	-.19**	.29***	.31***	.23***	.51***	1			
8 消極順應	.19**	.14*	-.14*	-.12*	.25***	-.09	-.14*	1		
9 工作滿意	-.43***	-.44***	.06	.14*	.10	.32***	.28***	-.09	1	
10 工作績效	-.38***	-.10	.39***	.34***	.15*	.40***	.48***	-.15*	.36***	1

註：* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

表4：香港樣本主要變數相關分析（N = 324）

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 缺乏自主	1									
2 缺乏結構	.19**	1								
3 內在動機	-.23***	.01	1							
4 外在動機	-.15**	-.16**	.56***	1						
5 嗜好休閒	-.12*	.15**	.16***	.00	1					
6 社會支持	-.35***	.00	.21***	.32***	.22***	1				
7 積極行動	-.19**	.05	.26***	.29***	.16**	.49***	1			
8 消極順應	.01	.34***	.05	-.12*	.34***	.05	.09	1		
9 工作滿意	-.46***	-.33***	.05	.13*	-.09	.22***	.12*	-.09	1	
10 工作績效	-.20***	-.15**	.33***	.48***	.02	.31***	.31***	-.20***	.15**	1

註：* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

表5：兩地樣本合併主要變數相關分析（N = 630，對角線為 α ）

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 缺乏自主	.86									
2 缺乏結構	.31***	.95								
3 內在動機	-.27***	-.07	.80							
4 外在動機	-.21***	-.18***	.58***	.74						
5 嗜好休閒	-.12**	.04	.14***	.03	.70					
6 社會支持	-.32***	-.07	.19***	.24***	.19***	.69				
7 積極行動	-.27***	-.12**	.32***	.33***	.19***	.49***	.74			
8 消極順應	.14**	.32***	-.11**	-.17***	.28***	-.03	-.07	.88		
9 工作滿意	-.45***	-.40***	.09*	.16***	.01	.27***	.22***	-.12**	.74	
10 工作績效	-.28***	-.13**	.35***	.41***	.08*	.35***	.39***	-.18***	.26***	.79

註：* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

係之調節作用，在本研究的迴歸方程式中，第一層放入人口學變項與地區作為控制變項，第二層放入自變項（缺乏自主與缺乏結構），第三層放入調節變項（內在、外在動機），最後第四層放入自變項與調節變項標準化後所取之乘積的交互作用項（共四個交互作用項），依Baron和Kenny（1986）的判準，若交互作用之迴歸係數達到統計顯著水準，則可認為調節變項確實調節了自變項與依變項之間的關係。分析結果詳見表6。

分析結果顯示，缺乏自主、缺乏結構與工作滿意皆有顯著負向關聯，本研究之假設一獲得支持；而缺乏自主與工作績效有顯著負向關聯，本研究之假設二獲得部分支持。即在工作情境中，工作者若感受到工作限制，確實會對工作者的工作態度與行為造

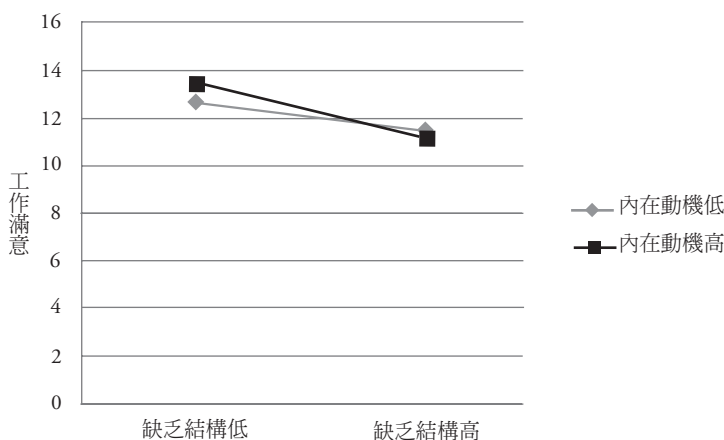


圖1：內在動機對缺乏結構與工作滿意之關聯的調節示意圖

成負面影響。在工作動機方面：內在動機可預測工作績效，外在動機則可預測工作滿意及工作績效。

在調節作用方面，內在動機可調節缺乏結構與工作滿意之間的關係（ $\beta = -0.16, p < 0.01$ ）。為進一步了解交互作用的本質，輔以調節作用示意圖可看出：缺乏結構與工作滿意的負向關係，在內在工作動機較高的族群中會更加惡化；對內在工作動機較低的族群而言，其迴歸線較為平緩（參見圖1），斜率檢定（slope test）顯示：在內在動機高、低兩個群體中，缺乏結構對工作滿意之迴歸係數（ β_1 及 β_2 ）的差異達顯著（ $t = 2.64, p < 0.05$ ）。亦即對內在動機高的工作者而言，缺乏結構對工作滿意的負向影響較大；反之，對內在動機低的工作者來說，缺乏結構對工作滿意的負向影響較小。此外，外在動機可調節缺乏自主與

表6：預測工作滿意與工作績效之階層迴歸分析

步驟	預測因子	工作滿意		工作績效	
		Standardized Beta	R ² change	Standardized Beta	R ² change
1	性別	-.02		.13***	
	婚姻	-.05		-.06	
	年資	.03		.09*	
	職位	.02		.05	
	地區	.04	.02	.12*	.04***
2	缺乏自主 (AU)	-.36***		-.18***	
	缺乏結構 (ST)	-.26***	.25***	-.09	.08***
3	內在動機 (G)	-.08		.14*	
	外在動機 (C)	-.10*	.00	.27***	.13***
4	AU × G	-.04		-.09	
	ST × G	-.16**		-.04	
	AU × C	.04		.10*	
	ST × C	.10	.02**	.04	.01
R ²		.30		.26	
F _(df)		17.40*** (13,553)		14.92*** (13,551)	

註：1. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

2. 性別：男 (0)，女 (1)；婚姻：單身 (0)，已婚 (1)；職位：非主管 (0)，主管 (1)；地區：台灣 (0)，香港 (1)。

工作績效之間的關係 ($\beta = 0.10$, $p < 0.05$)，即外在動機能減緩缺乏自主對工作績效的負面衝擊。不過，斜率檢定顯示：在外在動機高、低兩個群體中，缺乏自主對工作績效之迴歸係數的差異並未達顯著 ($t = -0.67$, ns)，外在動機對缺乏自主與工作績效之調節效果可能不甚明顯，但仍與理論預期的方向相同。由此可

表6：預測工作滿意與工作績效之階層迴歸分析（續）

步驟	預測因子	工作滿意		工作績效	
		Standardized Beta	R^2 change	Standardized Beta	R^2 change
1	性別	-.02		.14***	
	婚姻	-.03		-.02	
	年資	.02		.11*	
	職位	.03		.02	
	地區	.02	.02*	.14**	.04***
2	缺乏自主 (AU)	-.30***		-.12**	
	缺乏結構 (ST)	-.28***	.25***	-.06	.08***
3	嗜好休閒 (RE)	-.05		.03	
	社會支持 (SS)	.16***		.13**	
	積極行動 (AC)	.06		.29***	
	消極順應 (PA)	.01	.03***	-.15**	.13***
4	AU × RE	.07		.00	
	ST × RE	-.08		.00	
	AU × SS	-.05		.12*	
	ST × SS	.02		-.12*	
	AU × AC	-.03		-.08	
	ST × AC	.01		.07	
	AU × PA	.01		.00	
	ST × PA	.03	.01	-.04	.02
R^2		.31		.27	
$F_{(df)}$		12.69*** _(19,542)		10.49*** _(19,540)	

註：1. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

2. 性別：男（0），女（1）；婚姻：單身（0），已婚（1）；職位：非主管（0），主管（1）；地區：台灣（0），香港（1）。

知，內在動機會惡化缺乏資源與工作後果之關聯，而外在動機則能緩和缺乏自主對工作績效之傷害。故本研究假設三獲得部分支持。

在因應策略的調節作用方面，社會支持分別可調節缺乏自主、缺乏結構與工作績效之間的關係（ $\beta = 0.12, p < 0.05$ ； $\beta = -0.12, p < 0.05$ ），故本研究假設四獲得部分支持。然，兩項斜率檢定均未達顯著（ $t = 0.16, ns$ ； $t = 1.01, ns$ ）。為了解社會支持在缺乏自主與缺乏結構下的調節機制，輔以調節作用示意圖可看出（參見圖2與圖3）：在缺乏自主與缺乏結構的情境下，同樣使用社會支持作為因應策略，對工作績效的調節效果不盡相同。在缺乏自主的情境下，若工作者尋求社會支持，則可減緩缺乏自主對工作績效的衝擊；然在缺乏結構時，工作者尋求社會支持的因應策略反而會加劇缺乏結構對工作績效的傷害。

五、討論與結論

（一）研究結果概述

本研究延伸「工作要求－資源模式」對工作壓力之探討，檢視工作資源缺乏（即工作限制）對員工工作滿意與工作績效之影響，並以自我決定理論與壓力互動理論作為理論起點，探討工作動機與華人因應策略對工作限制與工作後果關係之調節作用。研究結果顯示：缺乏自主與缺乏結構這兩類工作限制對工作後果確

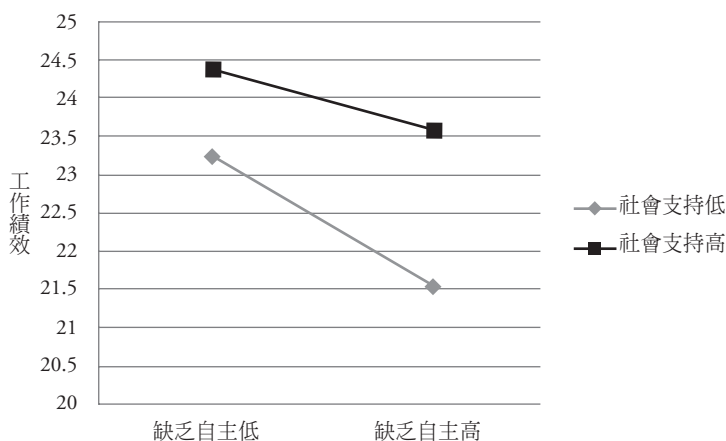


圖2：社會支持對缺乏自主與工作績效之關聯的調節示意圖

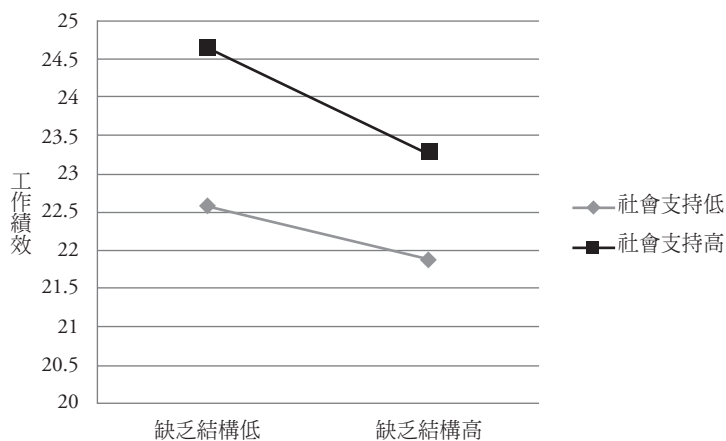


圖3：社會支持對缺乏結構與工作績效之關聯的調節示意圖

實有負面影響，具體而言缺乏自主、缺乏結構與工作滿意皆有顯著負向關聯；而缺乏自主與工作績效有顯著負向關聯。其次，內在工作動機可調節缺乏結構與工作滿意之間的關係，亦即對內在動機高的工作者而言，缺乏結構對工作滿意的負向影響較大；相對而言，外在動機可調節缺乏自主與工作績效之間的關係，即外在動機能減緩缺乏自主對工作績效的負面衝擊。最後，社會支持作為一種因應策略可調節缺乏自主、缺乏結構與工作績效之間的關係。

（二）工作動機的調節機制

本研究發現工作限制與工作滿意、工作績效有顯著的負向關係，亦即當工作者知覺的工作限制愈高，則會降低工作滿意與工作績效。過去「工作要求－資源模式」對工作壓力之探討多關注於工作資源的正向增益效果（例如：Aube, Rousseau & Morin, 2007; van Prooijen, 2009），鮮少探究在資源缺乏的限制條件下，對工作者態度與行為的影響，因此本研究證實了不僅是西方，華人員工的工作滿意與績效亦會受到缺乏自主與缺乏結構的影響。此結果顯示無論東西方文化的差異，缺乏自主與缺乏結構對工作者來說都是工作壓力源之一，亦會損害工作表現。

這樣的結果擴充了「工作要求－資源模式」，工作情境中不僅是工作要求會造成員工情緒耗竭、進而傷害其身、心健康，缺乏工作資源的限制情境，亦會降低其工作滿意，並影響績效表

現。本研究更進一步考量了工作動機之調節作用，確實驗證了內、外在工作動機在面對工作限制時具有不同的調節機制：對追求內在工作動機的工作者而言，他們渴望在工作中追求成長與自我實現（Grolnick & Ryan, 1987; Ryan, Rigby & King, 1993），缺乏結構會讓工作者無法掌控自己的工作，更深刻感覺到缺乏結構為阻礙工作目標達成之障礙，進而影響工作滿意與工作績效。本研究的結果呼應了LePine等學者（2005）的整合分析：當員工將壓力源評估為阻礙時，對工作態度與結果有負向影響。本研究更進一步發現相較於追求外在動機的工作者，工作限制對內在動機高的員工之傷害作用更大，因為內在動機高者更渴求在工作上能發揮所長，然缺乏自主與缺乏結構卻是達成工作目標的絆腳石。這也呼應了前人Lu（1999）在台灣員工中所發現的現象：內在動機高的員工在面對高度缺乏自主的工作情境時，焦慮症狀大幅增加。綜言之，工作資源的匱乏，不論是缺乏自主或缺乏結構，對員工的身心健康、工作態度，及工作績效都是傷害，內在動機強的員工更是蒙受其害。故企業不可輕忽工作限制對高度自我要求與追求自我實現之工作者的負面衝擊，應致力於降低工作限制，並提供必要的工作資源，以滿足工作者追求內在動機之需求。

另一方面，對外在動機高的員工來說，工作限制的影響似乎較低，他們在工作上追求的是物質性與經濟性需求的滿足，相對而言，並不是那麼在意缺乏自主與缺乏結構等工作限制，反而可能較在乎量的工作要求（如工作負荷），此正呼應Lu（1999）

的發現：工作負荷對高外在動機員工的身心健康傷害較大。也就是說工作情境與工作動機之間可能真的存在某種適配（fit）與平衡，正如Edwards（1991）所提出的「供給與需求的契合模型」，個人在想追求的滿足與職務能供給的酬賞（desire-supply）之間的契合程度愈高，工作者的工作滿意與工作績效亦會較高（Caldwell & O'Reilly, 1990）。應用於工作動機的探討，工作情境若能符合員工工作動機之需求，亦即對追求內在動機的員工提供更多的自主與資源，對追求外在動機的員工提供物質與安全性的保障，則可協助員工達到較佳的個人與工作契合，進而提升工作滿意與績效表現。

（三）華人因應策略的調節機制

Siu等學者（2006）發展了華人因應策略量表，其後陸續有研究驗證了華人因應策略與壓力適應的後果（Lu et al., 2010; Siu et al., 2006），然關注焦點均在因應策略與適應後果的直接關聯，故為彌補過去文獻僅觸及因應策略的主效果，未能完整解釋壓力歷程中的個別差異（Lu et al., 2010），本研究將因應策略視為個體相對穩定之行為風格，即基於特定的人格特質或風格傾向，個體會偏好某些特定的因應策略來處理各種壓力情境（Lu & Chen, 1996; Stone et al., 1991）。結果發現，在工作限制的脈絡中，採用尋求社會支持的因應策略對於缺乏自主與缺乏結構有著不同的調節機制。在缺乏自主的情境下，亦即工作者並未擁有適

當的決策權，若工作者尋求社會支持，例如尋求主管與同事的協助，則可減緩缺乏自主對工作績效的衝擊。可能是因為在華人社會中，在工作場域尋求社會支持可發揮非正式溝通的彈性，透過人際脈絡與人際關係來協助工作目標的達成，特別是若能因此獲得主管的支持，確能紓緩壓力對情緒的影響（Lu, 1999）。故在缺乏工作自主時，尋求社會支持可形成對工作績效的一種保護機制，有助於降低缺乏自主的負面影響。不過，在缺乏結構時，工作者尋求社會支持的因應策略反而會加劇對工作績效的傷害，這可能是因為缺乏結構是缺乏達成工作所需的設備或資源，相對來說是一較難改變的客觀限制，工作者尋求主管或同事的支持，在短時間內仍無法改變工作場域中的結構性阻礙，在這樣的情況下，一味的尋求社會支持可能淪於情緒宣洩，對工作績效反而造成傷害。未來研究可針對尋求社會支持的內涵與機制更進一步的探究，尋求社會支持的因應策略可能同時具備問題導向與情緒導向的雙重功能，端視工作者對個別壓力源的認知及其尋求社會支持之動機與方式，例如若是僅向同事傾吐情緒與發牢騷，則未能積極解決問題，本質上傾向較為消極的因應策略；然若在尋求主管支持的同時，積極運用非正式溝通的彈性，則屬於積極因應的策略，其因應後果也會因此而不相同。

本研究探究「工作動機」與「華人因應策略」在工作壓力歷程中的調節機制，試以一個整合的角度論述工作者所秉持的工作動機與慣用因應策略的不同，的確會調節工作限制與工作滿意、工作績效之間的關係。整合以上所述，內、外在工作動機扮演了

不同的調節機制，內在動機會惡化缺乏自主的限制；然外在動機卻可減緩工作限制的衝擊。有趣的是，尋求社會支持策略所呈現的調節機制會視壓力源的本質而有所差異，故工作者在使用此一因應策略時，必須思考社會支持是否真能夠提供降低壓力源的實質功效，方能達成有效因應之目標。

（四）研究限制與實務建議

值得注意的是，本研究的樣本中擔任管理職約佔八成以上，因此本研究結果可能更逼近台、港兩地經理人的工作經驗；不過，我們在迴歸分析檢驗假設時，已先行控制了「職位」的影響，故研究結果應仍可適用於一般員工的壓力管理。此外，本研究的調查採自陳式問卷，可能產生共同方法變異之疑慮。故此，本研究以事前防範與事後檢測之雙重方式加以處理，然我們也僅能說明共同變異的影響較低，無法完全排除同源偏差效果，故讀者仍應審慎解讀研究結果。

本研究以台灣、香港全職工作者為對象，檢視工作限制與工作後果之關聯，並探討工作動機與因應策略的調節作用。結果顯示工作限制對工作滿意、工作績效有預測效果，而工作動機對工作限制與工作後果有顯著調節效果。了解員工的工作動機是現代組織的重要管理課題之一，組織可從兩方面著手來創造更契合員工需求的工作環境：工作設計與訓練發展。組織可以特別針對擔任主管職且內在動機強的員工，藉由工作設計來降低工作場域中

的限制，特別是透過授權增加自主性，以創造一個讓員工樂在工作，足以發揮所長且追求自我實現的良好工作環境，進而留住優秀人才，為組織創造具有競爭力的人力資本。另外，企業亦可透過訓練方案來拓展個人的行為幅度（behavioral span），讓員工學習多元的壓力因應策略，在面對不同工作壓力源時，可彈性運用合宜的行動方案，以考量情境特殊性來積極因應問題，強化員工對工作壓力的應對能力。

參考書目

- 陸洛（1997），〈工作壓力之歷程：理論與研究的對話〉，《中華心理衛生學刊》，10（4），頁19-51。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴（2006），〈管理研究中的共同方法變異：問題本質，影響，測試和補救〉，《管理學報》，23，頁77-98。
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988), "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach," *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No. 3, pp. 411-423.
- Aube, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007), "Perceived organizational support and organizational commitment; the moderating effect of locus of control and work autonomy," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, pp. 479-495.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007), "The Job Demands-Resources model: State of the art," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, pp. 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003), "Dual processes at work in a call centre: An application of the Job Demands a Resources model," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 12, pp. 393-417.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007), "Job resources boost work engagement particularly when job demands are high," *Journal of Educational Psychology*, Vol. 99, pp. 274-284.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986), "The moderator-mediator variable

- distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, pp. 1173-1182.
- Boyd, C. M., Bakker, A. B., Pignata, S., Winefield, A. H., Gillespie, N., & Stough, C. (2011), “A longitudinal test of the job demands-resources model among Australian university academics,” *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 60, pp. 112-140.
- Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A., III (1990), “Measuring person-job fit using a profile comparison process,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, pp. 648-657.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979), *The Michigan organizational assessment questionnaire*. Manuscript, University of Michigan.
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002), “Evaluating Goodness-of-Fit Indexes for Testing Measurement Invariance,” *Structural Equation Modeling*, Vol. 9, No. 2, pp. 233-255.
- Cooper, C. L., Dewe, P., & O'Driscoll, M. P. (2001), *Organizational stress: A review and critique of theory, research and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. (1994), “Facilitating internalization: The self-determination theory perspective,” *Journal of Personality*, Vol. 62, pp. 119-142.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985), *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*. New York: Plenum Press Publishing Co.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002), *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Dewe, P., & Guest, D. (1990), "Methods of coping with stress at work: A review," *Work and Stress*, Vol. 7, pp. 5-15.
- Edwards, J. R. (1991), "Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique," in C. L. Cooper and I. T. Robertson (eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, pp. 283-357. New York: John Wiley and Sons.
- Erera-Weatherley, P. L. (1996), "Coping with stress: Public welfare supervisors doing their best," *Human Relations*, Vol. 49, pp. 157-170.
- Folkman, S. (1997), "Positive psychological states and coping with server stress," *Social Science and Medicine*, Vol. 45, pp. 1207-1221.
- Grolnick, W. S., & Ryan, R. M. (1987), "Autonomy in children's learning: an experimental and individual difference investigation," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 52, pp. 890-898.
- Hackman, J. R., & Oldhan, G. R. (1975), "Development of the job diagnostic survey," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, pp. 159-170.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008), "The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement," *Work & Stress*, Vol. 22, pp. 224-241.
- Hui, C. H. (1992), "Values and attitudes," in R. I. Westwood (ed.), *Organisational behaviour: Southeast Asian perspectives*, pp. 63-90. Hong Kong: Longman.

- Herzberg, F. (1959), *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Jersalem, M., & Schwarzer, R. (1992), "Self-efficacy as a resource factor in stress appraisal," in R. Schwarzer (ed.) *Self-Efficacy: Thought Conyrol of Action*. Washington, DC: Hemisphere.
- Jones, P. S., Lee, J. W., Phillips, L. R., Zhang, X. E., & Jaceldo, K. B. (2001), "An adaptation of Brislin's translation modelfor cross-cultural research," *Nursing Research*, Vol. 50, No. 5, pp. 300-304.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984), *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Lu, L. (1999), "Work motivation, job stress and employees' well-being," *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 8, pp. 61-72.
- Lu, L. & Chen, C. S. (1996), "Correlates of coping behaviours: Internal and external resources," *Counselling Psychology Quarterly*, Vol. 9, pp. 297-307.
- Lu, L., Cooper, C. L., Kao, S. F., & Zhou, Y. (2003), "Work stress, control beliefs and well-being in Greater China: an exploration of sub-cultural differences between the PRC and Taiwan," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, pp. 479-510.
- Lu, L., Kao, S. F., Siu, O. L., & Lu. C. Q. (2010), "Work stressors, Chinese coping strategies, and job performance in Greater China," *International Journal of Psychology*, Vol. 45, No. 4, pp. 294-302.
- Ntoumanis, N., Edmunds, J., & Duda, J. L. (2009), "Understanding the coping process from a self-determination theory perspective," *British Journal of Health Psychology*, Vol. 14, pp. 249-260.

- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005), "A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 48, pp. 764-775.
- Oakland, S., & Ostell, A. (1996), "Measuring coping: A review and critique," *Human Relations*, Vol. 49, pp. 133-155.
- O'Driscoll, M. P., & Cooper, C. L. (1994), "Coping with work related stress: A critique of existing measures and proposal for a alternative methodology," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 67, pp. 343-354.
- O'Driscoll, M. P., & Cooper, C. L. (1996), "A critique incident analysis of stress-coping behaviors at work," *Stress Medicine*, Vol. 12, pp. 123-128.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003), "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, pp. 879-903.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986), "Self-Reports in organizational research: Problems and prospects," *Journal of Management*, Vol. 12, pp. 531-544.
- Rokeach, M. (1973), *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Siu, O. L., & Cooper, C. L. (1998), "A study of occupational stress, job satisfaction, and quitting intention in Hong Kong firms: The role of locus of control and organizational commitment," *Stress Medicine*, Vol. 14, pp. 55-66.
- Siu, O. L., Spector, P. E., & Cooper, C. L. (2006), "A three-phase study to develop and validate a Chinese coping strategies scale in Greater China,"

- Personality and Individual Differences*, Vol. 41, pp. 537-548.
- Siu, O. L., Spector, P. E., Cooper, C. L., Lu, L., & Yu, S. F. (2002), "Managerial stress in Greater China: The direct and moderator effects of coping strategies and work locus of control," *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 51, pp. 608-632.
- Stone, A. A., Greenberg, M. A., Kennedy-Moore, E., & Newman, M. G. (1991), "Self-report, situation-specific coping questionnaires: What are they measuring?" *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 61, No. 4, pp. 648-658.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998), "Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory," *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 3, No. 4, pp. 356-367.
- Spector, P. E., Sanchez, J. I., Siu, O. L., Salgado, J., & Ma, J. H. (2004), "Easter versus Western control beliefs at work: An investigation of secondary control, socioinstrumental control, and work locus of control in China and the US," *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 53, pp. 38-60.
- Stein, N., Folkman, S., Traabasso, T., & Chriatopher-Richards, T. A. (1997), "Appraisal and goal processes as predictors of psychological well-being in bereaved caregivers," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 72, pp. 872-884.
- Trenberth, L. D., Dewe, P. J., & Walkey, F. H. (1996), "A factor replication

- approach to the measurement of coping,” *Stress Medicine*, Vol. 12, pp. 71-79.
- Reeve, J. (2002), “Self-determination theory applied to educational settings,” in E. L. Deci & R. M. Ryan (eds.), *Handbook of self-determination research*, pp. 183-203. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Ryan, R. M., Rigby, S., & King, K. (1993), “Two types of religious internalization and their relations to religious orientations and mental health,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 65, pp. 586-596.
- Van Prooijen, J.-W. (2009), “Procedural justice as autonomy regulation,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 96, pp. 1166-1180.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996), “Comparative analysis of the reliability of job performance ratings,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, pp. 557-574.
- Weisz, J. R., Rothbaum, F. M., & Blackburn, T. C. (1984), “Standing out and standing in: the psychology of control in America and Japan,” *American Psychologist*, Vol. 39, pp. 955-969.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001), “Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work,” *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, pp. 179-201.
- Xie, J. L. (1996), “Karasek’s model in the People’s Republic of China: Effects of job demands, control, and individual differences,” *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 1594-1618.